

# ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA PEGAWAI PADA DINAS SOSIAL, TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI KABUPATEN SIGI

Affandy

Ndy\_Ijah@yahoo.co.id

Mahasiswa Program Studi Magister Administrasi Publik Pascasarjana Untad

## Abstract

*This research aims at finding out the influence of leadership style toward the motivation of the employees at social department of labor and transmigration Sigi regency. This was a qualitative research. The informants were taken based on the criteria: authorities, engaged or undergoing the process of leadership toward the motivation. The data were collected through observation, interview, and documentation. The result of analysis show that motivation of the employees at social department of labor and transmigration Sigi regency was a partisipative leadership style. This type of leadership style can give good cooperation between the leader and the employees and the cooperation among employees. It can be seen from the way the employees consult their job to their leader, the leader's way to take a decision, how the leader delegates the authority to employees, and the way the leader gives an opportunity to the employees to express their opinion, ideas about their activities and job. By applying a partisipative leadership style, the head of social department of labor and transmigration can improve the motivation of the employees by providing a comfort atmosphere and giving confidence and responsibility in doing the job.*

**Keywords:** *Leadership style, instruction style, delegation style, consultation style, participation style, employees' motivation.*

Pemimpin merupakan pemegang peranan yang sangat strategis dalam setiap organisasi termasuk dalam birokrasi publik. Keberhasilan suatu birokrasi publik didalam menjalankan semua tugas-tugasnya sangat ditentukan kualitas dari pemimpinnya, sehingga kedudukan pemimpin sangat mendominasi setiap aktivitas yang dilakukan. Dalam birokrasi pemerintahan sudah diatur bahwa setiap pemimpin dan bawahan mempunyai etika yang disebut dengan etika birokrasi. Apabila etika birokrasi tersebut dilaksanakan dengan baik oleh pimpinan maupun bawahan maka akan tercipta sebuah pemerintahan yang solid dan tangguh dalam melaksanakan seluruh tugas-tugas yang ada. Sementara pegawai dengan kompetensi yang baik yang dimiliki oleh organisasi bukan sebuah garansi untuk kemudian berharap pada kinerja terbaik dari pegawainya, jika tidak ditunjang oleh pemimpin yang mampu

mengamati dan memahami perkembangan psikologis pegawainya. Pemahaman seorang pemimpin terhadap psikologis pegawainya, merupakan langkah dasar untuk dapat mendorong atau memotivasi pegawai dalam melaksanakan tugas. Dalam proses kepemimpinan, motivasi merupakan sesuatu yang esensial dalam kepemimpinan, karena pemimpin adalah memotivasi. Seorang pemimpin harus bekerja bersama-sama dengan orang lain atau bawahannya, untuk itu diperlukan kemampuan memberikan motivasi kepada bawahannya.

Motivasi juga berhubungan dengan pengarahan perilaku, kekuatan reaksi (upah kerja) setelah seorang karyawan memutuskan arah tindakan-tindakan tertentu serta persistensi perilaku atau berapa lama orang itu melanjutkan pelaksanaan perilaku dengan cara tertentu. Sedangkan menurut Gray (Winardi, 2002) bahwa motivasi adalah hasil

proses-proses, yang bersifat internal dan eksternal bagi setiap individu, yang menimbulkan sikap antusias dan persistensi untuk mengikuti arah tindakan-tindakan tertentu.

Upaya untuk menumbuhkan motivasi kepada pegawai untuk dapat bekerja lebih giat tidaklah mudah, karena dibutuhkan alat motivasi yang tepat. Hal tersebutlah dibutuhkan pemahaman psikologis seorang pemimpin akan pegawainya. Jika motivasi diberikan pada pegawai atau karyawan dinilai tepat untuk ukuran pribadinya maka akan sangat berpengaruh pada kinerja. Sikap individu atau organisasi tentu memiliki tujuan yang akan dicapai dengan menetapkan target atau sasaran.

Keberhasilan individu atau organisasi dalam mencapai target atau sasaran tersebut merupakan kinerja. Seperti yang diungkapkan oleh Prawirosentono (1992:2) yang mengartikan kinerja sebagai, "Hasil kerja yang dicapai orang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika".

Pada Kantor Dinas Sosial Tenaga Kerja dan, Transmigrasi Kabupaten Sigi, merupakan salah satu organisasi pemerintah mempunyai fungsi meningkatkan taraf kehidupam masyarakat dan pengurusan tenaga kerja. Dalam pelaksanaan kegiatan, pegawai berpatokan pada aturan kerja yang telah ditentukan dimana pembuatan aturan kerja dimaksudkan untuk mendisiplinkan kerja karyawan agar tidak sering absen dari kerja.

Hasil obervasi sementara yang dilakukan pada tanggal 10 Desember 2014 pada Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Sigi menemukan beberapa hal yang dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai. Hal tersebut dapat dilihat dari pegawai dalam

melaksanakan tugasnya yaitu tentang pembagian kerja yang belum diaplikasikan kedalam PP. Nomor 41 Tahun 2007 dan PP Nomor 38 Tahun 2007 yang mana setiap pegawai harus memahami tugas dan fungsinya berdasarkan jam kerja, Penerapan disiplin belum merata, lalai dalam melaksanakan tugas yang berakibat belum maksimalnya pelayanan publik yang diberikan, terhadap pimpinan proses pengikutsertaan atau partisipasi kerja terhadap pegawai dan pendelegasian wewenang kepada bawahan, sehingga keputusan dapat diambil oleh bawahan karena dianggap lebih berpengalaman ataupun dekat dengan pimpinan, hal ini dapat menimbulkan berbagai persepsi terhadap tipe kepemimpinan.

Sebagai seorang pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya organisasi, perlu melakukan upaya yang dapat menjadikan bawahannya bekerja dengan disiplin, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Seorang pimpinan cenderung bersifat egois, tidak mau tahu keadaan yang dialami bawahannya, hanya menginginkan pekerjaan yang diberikan dapat terlaksana dengan baik. Hal ini sulit terlaksana dengan baik, karena setiap manusia membutuhkan dorongan ataupun motivasi untuk melaksanakan suatu pekerjaan, oleh karena itu setiap pegawai membutuhkan motivasi dari pimpinannya.

Pemimpin merupakan faktor penentu dalam sukses atau gagalnya suatu organisasi. Kualitas pimpinan menentukan keberhasilan suatu organisasi yang dipimpin, sebab pimpinan harus mampu mengelola, mempengaruhi, dan memberikan jalan keluar terhadap masalah yang akan diselesaikan secara bersama – sama. Pemimpin yang baik pasti mampu mengantisipasi perubahan yang tiba-tiba, dapat megoreksi kelemahan, dan sanggup membawa organisasi kepada sasaran kerja dalam waktu yang telah ditentukan. Gambaran dari keadaan tersebut, dipandang perlu dilakukan upaya perbaikan dalam

meningkatkan kinerja pegawai, dengan kata lain bahwa gaya kepemimpinan sangat menunjang kinerja pegawai. Menurut Hersey dan Kenneth H. Blanchard (1992:150) yaitu, kepemimpinan situasional didasarkan atas hubungan antara kadar bimbingan dan arahan (perilaku tugas) yang diberikan pimpinan, kadar dukungan sosioemosional (perilaku hubungan) yang disediakan pemimpin, level kesiapan (kematangan) yang diperlihatkan pengikut dalam pelaksanaan tugas, fungsi, atau tujuan tertentu

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan yaitu : “Bagaimana penerapan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai pada Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Sigi”.

## **METODE**

Analisa data penelitian ini, menggunakan penelitian kualitatif, yaitu untuk menggambarkan keadaan atau fenomena berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana nyata, maka dalam menganalisis data yang berhasil dikumpulkan, tidak diuji statistik, melainkan analisis non statistik sesuai dengan penelitian deskriptif.

Menurut Meleong (2010:6) penelitian kualitatif adalah : Penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.

Selanjutnya penelitian ini menggunakan pendekatan induktif, atau menarik kesimpulan dari data-data yang bersifat umum. Pendekatan induktif mengandung pengertian sebagai cara agar manusia dalam memecahkan sesuatu problematika mulai

dengan mencari fakta-fakta yang nyata murni dari pengalaman masyarakat. Fakta inilah yang ditarik kesimpulan yang bersifat umum (Asyari, 1981:28).

Penelitian ini dilaksanakan selama bulan februari 2016 sampai dengan bulan mei 2016 dengan memilih lokasi di Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Sigi. Dengan pertimbangan bahwa sangatlah penting untuk mengetahui perkembangan motivasi kerja pegawai pada Dinas Sosial tenaga Kerja dan Transmigrasi, Faktor keberhasilan Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Sigi dalam menjalankan visi misinya sangat erat hubungannya dengan kemampuan serta perilaku pimpinan dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga memiliki rasa tanggung jawab sepenuhnya terhadap usaha mencapai tujuan organisasi.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah seluruh staf pegawai Kantor Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Sigi adalah : Kepala Bidang Transmigrasi, Kepala Bidang Tenaga Kerja, Kepala Seksi Hubungan Industrial, Kepala Seksi Pelatihan Tenaga Kerja, Kepala Seksi P2K Trans, Kepala Seksi P2T, Kepala Sub Bagian Program, Kepala Sub Bagian Kepegawaian dan Administrasi, dan Staf .

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode : Observasi (pengamatan), Wawancara, Dokumentasi, Data yang dikumpulkan, diolah dan dianalisis dengan menggunakan teknik analisis kualitatif, dengan tahapan yaitu; a) *Editting Data* yaitu proses pengolahan data mentah yang diperoleh pada saat melakukan penelitian. Data direduksi, dirangkum dan dipilih sesuai permasalahan yang diteliti, b) Klasifikasi Data adalah penggolongan data bersifat umum guna memperoleh gambaran yang jelas dan kesimpulan yang tepat, c) interpretasi data adalah data yang telah dimasukkan kedalam tabel kemudian dicari makna atau artinya yang lebih luas dari data dan diolah dengan

menghubungkan pada ilmu pengetahuan serta hasil penemuan yang ada, d) Menyimpulkan Data, adalah data yang telah diinterpretasi kemudian disimpulkan dengan melihat hasil penemuan data yang ada sesuai dengan kondisi yang terjadi dilokasi penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Setiap pimpinan dilingkungan organisasi kerja, selalu membutuhkan pegawai untuk membantu melaksanakan tugas yang menjadi beban kerja pada unit masing – masing. Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pimpinan berkewajiban memberikan perhatian lebih untuk membina, menggerakkan, dan mengarahkan semua potensi pegawai dilingkungan organisasi yang dipimpin untuk memenuhi tuntutan kerja sesuai dengan target pencapaian organisasi. Pemimpin perlu melakukan pembinaan terhadap pegawai agar dapat meningkatkan motivasi kerja, komitmen organisasi demi terciptanya situasi kerja yang kondusif sesuai dengantujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan adalah salah satu cara yang digunakan dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mempengaruhi perilaku orang lain. Seorang pemimpin akan menggunakan gaya kepemimpinannya sesuai dengan kepribadian yang dimiliki. Setiap pimpinan dalam memberikan tugas kepada pegawainya akan berbeda oleh karena itu kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan norma – norma, kultur organisasi dipandang sebagai suatu persyaratan untuk memenuhi ketercapaian target pada suatu organisasi.

Kepala Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama terhadap setiap pegawainya, namun dapat disesuaikan dengan karakter tingkat kemampuan dalam tugas yang diberikan kepada pegawainya.

Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu pada kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa pegawainya, dan mengerti kelebihan ataupun kelemahan pegawainya serta memahami cara memanfaatkan potensi yang dimiliki oleh setiap pegawai, oleh karena itu dibutuhkan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk mempengaruhi perilaku kerja pegawai.

Gambaran yang diberikan oleh Kepala Dinas Sosial Tenaga kerja dan Transmigrasi kabupaten Sigi dalam perilaku yang diperlihatkan pada saat mempengaruhi aktivitas pegawai. Dalam hal ini merupakan presepsi dari setiap pegawai tentang gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pimpinannya. Beberapa hal yang sering dilakukan oleh pimpinan kepada pegawai yakni:

- a) Perilaku mengarahkan, sejauhmana Kepala Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Sigi melibatkan diri dalam komunikasi, seperti menetapkan tugas yang seharusnya dilaksanakan oleh pegawai.
- b) Perilaku mendukung, hal ini dapat dilihat dari sejauh mana kepala Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi dalam melibatkan diri dalam mendengarkan, menyediakan, mendukung, kepada pegawai dalam melaksanakan tugas.

Berkaitan dengan hal tersebut, untuk mengetahui gaya kepemimpinan Kepala Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Sigi, penulis menganalisis berdasarkan teori Hersey dan Blanchard (1982:152) yang meliputi empat gaya kepemimpinan yaitu : (1) Gaya Instruksi, (2) Gaya Delegasi, (3) Gaya Konsultasi, (4) Gaya Partisipasi.

### 1. Gaya Instruksi

Untuk menciptakan motivasi kerja yang baik pada Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi seorang Kepala Dinas harus memahami dengan baik kemampuan setiap pegawainya. Hal tersebut berguna untuk

memberikan kesan yang baik kepada setiap pegawai apabila diberikan tugas. Pemberian tugas dari Kepala Dinas atau pimpinan harus sesuai dengan kemampuan pegawai sehingga tugas yang dilaksanakan dikerjakan dengan seksama serta penuh dengan rasa tanggung jawab.

Tugas yang diberikan oleh pimpinan kepada pegawai merupakan alat untuk membangun komunikasi yang baik antara pegawai dan pimpinannya. Untuk membangun motivasi setiap pekerja pimpinan terkadang memberikan tugas pokok yaitu tugas yang sering dilaksanakan sesuai dengan tugas fungsi yang dimiliki oleh pegawai sesuai dengan sasaran kerja pegawai, akan tetapi terkadang pimpinan memberikan tugas kepada pegawai guna memberikan latihan kepada pegawai tersebut agar mampu melaksanakan tugas lainnya diluar bidangnya dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja pegawai tersebut sehingga dapat juga untuk diperbantukan dalam bidang seksi yang lain pada Dinas Sosial Tenaga kerja dan Transmigrasi.

Kepala Dinas Sosial Tenaga kerja dan Transmigrasi memberikan tugas kepada pegawainya sesuai dengan tugas fungsi yang ada. Pemberian tugas sudah sesuai dengan bidang kerja masing-masing, adapun tugas yang diberikan kepada pegawai yang tidak sesuai dengan tugas pokok pada bidangnya akan tetapi pimpinan mengetahui sejauh mana kemampuan pegawai tersebut, serta memberikan pujian bila telah selesai dalam melaksanakan tugas tersebut dan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk bertanya bila suatu tugas yang diberikan belum dipahami. Hal tersebut menciptakan hubungan yang baik antara pimpinan dengan pegawai serta memberikan motivasi kerja kepada setiap pegawai untuk selalu mengerjakan tugas yang diberikan dengan rasa tanggung jawab serta tepat waktu sesuai dengan tujuan organisasi. Adapun sasaran kerja pegawai tiap tahunnya berubah

sesuai dengan jabatan yang dimiliki seperti sasaran kerja pegawai pengadministrasian umum sebagai berikut :1) Membuat arsip dan dokumentasi, 2) Menghimpun bahan koordinasi pengelolaan urusan kepegawaian dan umum, 3) Membuat laporan pelaksanaan tugas, 4) Menghimpun data dan menyiapkan bahan untuk kenaikan pangkat pegawai, 5) Membuat surat menyurat dinas, Melayani urusan rumah tangga kantor, 6) mengolah data serta menyusun laporan pelaksanaan tugas bagian kepegawaian.

Kepemimpinan merupakan bakat bahkan dapat pula disebut dengan seni dimana setiap pemimpin mempunyai strategi tersendiri untuk melaksanakan kepemimpinannya agar mendapatkan respon yang baik dari pegawainya. Hal tersebut dapat dilihat dari cara seorang pimpinan dalam memberikan perintah, arahan, teguran, dan juga memperkuat kinerja pegawai dalam bekerja seperti memberikan motivasi sehingga pegawai melaksanakan tugas dengan senang hati dan penuh rasa tanggung jawab untuk dapat memperoleh tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Apabila berhasil dalam pelaksanaannya maka dengan sendirinya semua pegawai mempunyai kepuasan tersendiri dengan kerja dan mau meningkatkan ataupun mengembangkan karirnya sebagai pegawai yang berbekalkan kepercayaan dari pimpinan untuk melaksanakan tugas.

## **2. Gaya Delegasi**

Gaya delegasi yaitu gaya yang diterapkan kepada pegawai yang memiliki tingkat kematangan tinggi. Yang dimaksud yaitu pegawai yang mampu , mau, serta mempunyai keyakinan untuk mengemban tanggung jawab. Dengan demikian gaya delegasi yaitu memberikan sedikit pengarahan atau dukungan memiliki tingkat kemungkinan efektif lebih tinggi kepada pegawai. Sekalipun pimpinan masih mampu mengidentifikasi masalah yang terjadi, tanggung jawab rencana diberikan kepada

pegawai yang dianggap mampu. Pegawai yang didelegasikan, diperkenankan untuk melaksanakan sendiri dan memutuskan tentang ihwal bagaimana, kapan, dan dimana melakukan pekerjaan.

Adapun pengertian delegasi yaitu suatu kegiatan dengan memberikan sebagian tanggung jawab dan kewibawaan kepada orang lain. Dalam hal ini pemimpin biasanya memberikan suatu tanggung jawab kepada orang lain dalam hal ini bawahannya untuk melaksanakan kegiatan yang biasanya dikerjakan oleh pemimpin dan pemimpin bertanggung jawab terhadap tindakan tindakan yang dilakukan oleh bawahan yang ia beri delegasi.

Gaya kepemimpinan delegasi dicirikan dengan perilaku pimpinan yang hanya sedikit memberikan pengarahan, dan tidak terlalu memberikan dukungan. Gaya pendelegasian keputusan dan tanggung jawab penuh dalam melaksanakan tugas diserahkan kepada pegawai. Gaya kepemimpinan yang rendah dukungan dan rendah pengarahan dirujuk pada gaya delegasi, karena pimpinan mendiskusikan masalah bersama dengan pegawai sehingga tercapai kesepakatan mengenai defenisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan kepada pegawai secara keseluruhan.

Dalam menjalankan delegasi ada hal yang perlu diperhatikan sebab sebuah delegasi mempunyai resiko dan rasa takut pemimpin karena adanya jarak antara kita dan orang yang kita serahi delegasi. Ada unsur – unsur yang terkait dalam delegasi yang perlu diperhatikan adalah, a) Apa yang didelegasikan, b) Komunikasi terbuka antara orang yang menyerahkan delegasi dan orang yang menerima delegasi. c) Kejelasan isi delegasi, d) Harapan yang diletakan pada orang yang dietakkan delegasi, e) Kekuasaan yang diserahkan, f) Pengawasan yang wajar, g) Orang yang diserahi delegasi. Hal – hal yang penting yang perlu diperhatikan oleh pemimpin dalam memberikan delegasi pada bawahan, adapun hal – hal yang dapat

membantu, antara lain; a) Perhatikanlah orang yang hendak kita beri dalegasi, mengapa orang itu kita minta dan apa tepatnya hal yang akan kita minta kepadanya, b) Jelaskan permintaan itu dengan tngang dan dalam situasi santai, orang yang akan kita beri delegasi kita beri latar belakang tugas dan hal – hal yang mungkinakan tersangkut dalam tugas itu, c) Sampaikanlah harapan kita dan jelaskan kekuasaan yang kita berikan kepadanya. Dan mintalah dia mulai bekerjamelaksanakan tugas yang kita serahkan kepadanya, d) Jika dia sanggup, beritahukanlah bagaimana kita dapat membantunya demi suksesnya pelaksanaan tugas itu, e) Hendaklah kita setia pada kesepakatan yang telah dibuat, apabila dia ingin perubahan bicarakanlah pada dia dan utarakan alasan alasannya.

Pimpinan yang bergaya delegasi dapat dicirikan: (1) tidak mempunyai percaya diri sebagai pimpinan, (2) tidak menetapkan tujuan kelompok, (3) memberikan keputusan dibuat untuk siapa saja dalam kelompok yang menghendaknya, (4) akibat, produktivitas dan motivasi kerja pegawai rendah, (5) Minat berkurang dari pegawai rendah untuk menyelesaikan tugasnya. Dalam batasan tertentu gaya kepemimpinan delegasi dapat saja digunakan apabila orang yang terkait dalam organisasi tersebut menunjukkan kemampuan yang baik, mampu dan mau bekerja. Sehingga dalam melaksanakan tugas pegawai mampu dan mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan, serta motivasi tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Pegawai yang diberikan delegasi, biasanya sudah memahami tentang apa yang harus dilakukan, apa dan bagaimana melakukannya, sehingga bila terlalu banyak diarahkan akan mengurari motivasi kerja. Sebaliknya pegawai yang memiliki tingkat kemampuan rendah dalam melaksanakan tugas, bila diberikan delegasi dari pimpinan

akan kebingungan bahkan motivasi kerja akan berkurang.

Sifat pendelegasian wewenang “*Du characteristic*” artinya pihak bawahan menerima wewenang, tetapi pada saat yang sama atasan yang bersangkutan masih tetap memiliki wewenang tersebut. Seorang pemimpin mutlak harus melakukan pendelegasian wewenang karena ; a) Memungkinkan atasan dapat mencapai lebih dari pada mereka menangani setiap tugas sendiri, b) Agar organisasi dapat berfungsi lebih efisien, c) Atasan dapat memusatkan tenaga kepada suatu tugas yang lebih diprioritaskan, d) Dapat mengembangkan keahlian bawahan sebagai suatu alat pembelajaran dari kesalahan, e) Karena atasan tidak mempunyai kemampuan yang dibutuhkan dalam pembuatan keputusan. Prinsip – prinsip klasik yang dapat dijadikan dasar untuk delegasi yang efektif : a) Prinsip scalar, b) Prinsip kesatuan perintah, c) Tanggung jawab, wewenang, dan akuntabilitas.

Faktor yang memungkinkan gagalnya delegasi, yaitu ; a) Atasan merasa lebih jika mereka tetap mempertahankan hak pembuatan keputusan, b) Atasan tidak ingin ambil resiko kalau saja bawahannya salah ataupun gagal dalam menjalankan wewenangnya, c) Atasannya kurang atau tidak percaya kepada bawahannya, d) Atasan takut apabila seorang bawahannya melakukan tugas dengan sangat baik dan efektif, sehingga dapat mengancam posisinya sebagai atasan, e) Bawahan tidak menerima dengan alasan dapat menambah tanggung jawab yang sudah diterima, f) Bawahan takut tidak dapat menjalankan tugas – tugas dengan benar dan dikatakan gagal, g) Bawahan merasa tertekan apabila dilimpahkan tanggung jawab yang lebih besar. Adapun cara agar delegasi yang dilakukan efektif adalah dengan mentukan tugas yang harus didelegasikan, siapa yang akan menerima delegasi, delegasikan pekerjaan, Informasi tentang pekerjaan yang

didelegasikan harus diberikan secara lengkap, Komunikasi harus dibina baik antara pemberi dan penerima, Tetapkanlah alat-alat pengendali yang baik, serta memberikan insentif bagi delegate yang sukses.

Gaya kepemimpinan Kepala Dinas Sosial Tenaga kerja dan Transmigras Kabupaten Sigi dalam melaksanakan tugas dilihat dari bagaimana pendelegasian tugas atau wewenang kepada pegawainya. Pendelegasian dari pimpinan terhadap pegawai juga perlu dilakukan, hal tersebut bertujuan untuk menilai serta membentuk sikap disiplin dari setiap pegawai dalam melaksanakan tugas. Dengan disiplin tinggi yang dimiliki oleh pegawai maka berpengaruh baik terhadap hasil kerja dan sesuai dengan tujuan organisasi.

### 3. Gaya Konsultasi

Kepemimpinan sebagai suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerja bersama-sama menuju suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan kelompok tersebut. Kepemimpinan sebagai interaksi antara anggota kelompok. Pemimpin adalah agen perubahan, yaitu seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain lebih besar dibandingkan dengan orang-orang di sekitarnya. Kepemimpinan sebagai pola hubungan antara individu yang menggunakan wewenang dan pengaruh terhadap orang lain atau kelompok agar terbentuk kerjasama untuk menyelesaikan suatu tugas.

Rumusan kepemimpinan menunjukkan, suatu organisasi terdapat orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, membimbing dan juga sebagian orang yang mempunyai kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mengikuti apa yang menjadi kehendak atasan atau pimpinan mereka. Karena itu, kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan mempengaruhi bawahan

agar terbentuk kerjasama di dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila orang-orang yang menjadi pengikut atau bawahan dapat dipengaruhi oleh kekuatan kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan maka mereka akan mau mengikuti kehendak pimpinannya dengan sadar, rela, dan sepenuh hati. Kepemimpinan merupakan bakat dan seni dalam teknik melakukan tindakan-tindakan seperti teknik memberikan perintah, cara-cara memberikan teguran, teknik memperkuat keutuhan atau kohesivitas kelompok, menanamkan rasa ketertarikan pada tugas, mengembangkan komitmen bawahan, mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan dalam bekerja, mendorong pengembangan karir bawahannya, dan memacu produktivitas organisasi.

Gaya konsultasi bisanya diterapkan kepada pegawai yang mempunyai tingkat kemampuan sedang. Dalam hal ini, pegawai yang tidak mempunyai kemampuan untuk mengemban tugas dan tanggung jawab, ataupun pegawai yang memiliki keyakinan dan merasa mampu untuk melaksanakan tugas akan tetapi tidak ditunjang dengan kemampuan kerja dan pengetahuan yang dimiliki. Dengan demikian gaya konsultasi ini cenderung memberikan perilaku mengarahkan, serta memberikan dukungan terhadap pegawai.

Gaya kepemimpinan konsultatif ini memiliki kemiripan dengan gaya perilaku kepemimpinan transformasional, yaitu suatu bentuk kepemimpinan yang lebih mengedepankan proses pelayanan terhadap nilai-nilai para pengikut untuk tujuan organisasional yang lebih tinggi. Dalam konteks ini kepemimpinan transformasional tidak hanya berkaitan dengan nilai-nilai para pengikut atau bawahan, tetapi lebih menekankan pada konsep hubungan antara visi para pemimpin dalam organisasi dengan nilai-nilai para pengikutnya. Kepemimpinan konsultasi atau perilaku kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang melebihi gaya kepemimpinan instruktif atau

perilaku kepemimpinan transaksional, yaitu mengilhami dan memotivasi anak buah untuk berbuat lebih dari yang diharapkan. Indikator langsung dari adanya kepemimpinan konsultasi ini terletak pada perilaku pengikutnya yang didasarkan pada persepsi mereka terhadap sang pemimpin. Bawahan yang mempersepsi perilaku kepemimpinan atasannya sebagai perilaku konsultasi atau transformasional akan mampu menunjukkan kinerja yang lebih baik dalam melakukan tugas-tugasnya.

Hasil dari wawancara tentang bagaimana perumusan kebijakan oleh pimpinan dapat kita ketahui bahwa pimpinan mengikutsertakan sejumlah pegawai dalam perumusan kebijakan yang akan diambil oleh pimpinan. Keikutsertaan pegawai terhadap perumusan kebijakan merupakan salah satu langkah yang baik dalam pelaksanaan kepemimpinan, karena dalam perumusan kebijakan banyak memperhatikan permasalahan yang perlu dipertimbangkan apakah keputusan yang akan dirumuskan berdampak baik atau buruk. Keuntungan dari perumusan bersama oleh pimpinan dan pegawai, jelas dilihat bahwa dengan hal tersebut pimpinan mengetahui keadaan pegawai dan keinginan dari pegawai sehingga mampu merumuskan kebijakan yang menguntungkan semua pihak. Hal tersebut berdampak baik karena mampu menunjang motivasi pegawai untuk bekerja karena apa yang pegawai inginkan mendapatkan perhatian dari pimpinan.

#### **4. Gaya Partisipasi**

Kepemimpinan partisipasi didefinisikan sebagai persamaan kekuatan dan sharing dalam pemecahan masalah dengan bawahan dengan melakukan konsultasi dengan bawahan sebelum membuat keputusan (Bass : 1990) dalam Zhang (2005). Kepemimpinan partisipasi berhubungan dengan penggunaan berbagai prosedur keputusan yang memperbolehkan pengaruh orang lain mempengaruhi keputusan pemimpin. Istilah



lain yang biasa digunakan untuk mengacu aspek-aspek kepemimpinan partisipasi termasuk konsultasi, pembuatan keputusan bersama, pembagian kekuasaan, desentralisasi, dan manajemen demokratis. Kepemimpinan partisipasi dapat dipandang sebagai suatu jenis perilaku yang berbeda, meskipun dapat digunakan bersama-sama dengan tugas khusus dan perilaku hubungan.

Gaya kepemimpinan partisipatif lebih menekankan pada tingginya dukungan dalam pembuatan keputusan dan kebijakan tetapi sedikit pengarahan. Gaya pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan dirujuk sebagai “partisipasi” karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan gaya partisipasi ini, pemimpin dan bawahan saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Dalam aktivitas menjalankan organisasi, pemimpin yang menerapkan gaya ini cenderung berorientasi kepada bawahan dengan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibandingkan mengawasi mereka dengan ketat. Mereka mendorong para anggota untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok.

Selain itu gaya ini berupaya untuk meningkatkan kesadaran bawahan terhadap persoalan-persoalan dan mempengaruhi bawahan untuk melihat perspektif baru. Melalui gaya ini, pemimpin terus merangsang kreativitas bawahan dan mendorong untuk menemukan pendekatan-pendekatan baru terhadap masalah-masalah lama. Bawahan didorong untuk berpikir mengenai relevansi cara, sistem nilai, kepercayaan, harapan, dan bentuk organisasi yang ada. Bawahan didorong untuk melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan dan berkreasi untuk

mengembangkan kemampuan diri, didorong untuk menetapkan tujuan atau sasaran yang menantang. Dengan kata lain, bawahan diberi kesempatan untuk mengekspresikan dan mengembangkan dirinya melalui tugas-tugas yang dihadapinya. Pemimpin gaya partisipatif menunjukkan perilaku dan perhatian terhadap anak buah yang sifatnya individual (*individual consideration*). Artinya dia bisa memahami dan peka terhadap masalah dan kebutuhan tiap-tiap anak buahnya. Hal ini tercermin dari persepsi anak buah yang merasa bahwa sang pemimpin mampu memahami dirinya sebagai individu. Setiap anak buah merasa dekat dengan pemimpinnya dan merasa mendapat perhatian khusus. Perhatian individual dapat berupa aktivitas pembimbingan dan mentoring, yang merupakan proses pemberian *feedback* yang berkelanjutan dan pengkaitan misi organisasi dengan kebutuhan individual sang anak buah. Dengan demikian anak buah akan merasakan pentingnya berusaha dan bekerja semaksimal mungkin atau menunjukkan kinerja yang tinggi karena itu terkait langsung dengan kebutuhannya sendiri. Bawahan lebih merasa memiliki respek terhadap atasan yang kompeten dibandingkan atasan yang lebih mengedepankan aspek struktur.

Kepemimpinan partisipatif, potensial memberikan beberapa manfaat, meskipun besarnya manfaat tersebut sangat tergantung kepada ;a) siapa partisipannya, misalnya atasan, bawahan, kerabat atau pihak luar, b) besar atau banyaknya pengaruh yang dimiliki para partisipan, c) aspek-aspek lain dari situasi keputusan. Manfaat, yang potensial akan diperoleh dari kepemimpinan partisipatif adalah; a) kualitas keputusan yang diambil, biasanya lebih baik, bila para peserta mempunyai informasi dan pengetahuan yang tidak dipunyai sang pemimpin, b) bersedia untuk kerjasama dalam mencari suatu pemecahan yang baik, untuk suatu masalah keputusan, c) keputusan yang diambil, biasanya lebih dapat diterima oleh para

partisipasi, d) peluang untuk memperoleh suatu pengaruh terhadap sebuah keputusan, biasanya akan meningkatkan komitmen dalam hal tersebut, e) kepuasan terhadap proses pengambilan keputusan, biasanya juga lebih tinggi, f) menumbuhkan dan mengembangkan keahlian dalam pengambilan keputusan.

Partisipasi pimpinan dalam memberikan tugas kepada pegawai selalu memperhatikan kebijakan bersama yang telah ditetapkan dari hasil konsultasi dan dengar pendapat dari setiap pegawai. Tugas yang dilaksanakan pegawai selalu endapatkan pengawasan dari pimpinan hal tersebut juga merupakan bagian dari partisipasi pimpinan terhadap tugas yang diberikan. Pengawasan serta arahan yang diberikan merupakan partisipasi pimpinan untuk mengetahui serta melibatkan diri dengan pegawai tentang tugas yang diberikan, hal tersebut guna meningkatkan situasi kerja yang lebih kondusif. Pengarahan terhadap pegawai serta koreksi yang diberikan kepada pegawai mengenai hasil kerja yang dilaksanakan merupakan bentuk partisipasi terhadap tugas yang diberikan, akan tetapi pengawasan serta koreksi tugas yang diberikan oleh pimpinan harus lebih bersifat membangun motivasi kerja oleh pegawai sehingga tugas yang keliru dapat diperbaiki oleh pegawai dengan senang hati, oleh karena itu dibutuhkan kemampuan tersendiri bagi pimpinan untuk dapat membangun motivasi kerja pegawai.

Kepemimpinan partisipatif menyangkut baik pendekatan kekuasaan maupun perilaku kepemimpinan. Kepemimpinan, menyangkut aspek-aspek kekuasaan seperti, a) bersama-sama menanggung kekuasaan (*power sharing*), b) pemberian kekuasaan (*empowering*). c) proses-proses yang saling mempengaruhi secara timbal balik. Prosedur-prosedur spesifik yang digunakan untuk berkonsultasi dengan orang lain, untuk memperoleh gagasan dan saran-saran, serta perilaku spesifik yang digunakan untuk pendelegasian kekuasaan. Kepemimpinan

partisipasi menawarkan sejumlah keuntungan seperti meningkatkan kualitas sebuah keputusan bila para peserta mempunyai informasi dan pengetahuan yang tidak dipunyai pemimpin tersebut, bersedia untuk kerjasama dalam mencari suatu pemecahan yang baik untuk suatu masalah keputusan, disamping itu peluang untuk memperoleh suatu pengaruh terhadap sebuah keputusan biasanya meningkatkan komitmen dalam hal tersebut. Keuntungan yang potensial juga tergantung pada siapa yang tersangkut dalam pengambilan keputusan, apakah mereka para bawahan, kerabat, atasan atau pihak luar.

Dukungan pimpinan terhadap pegawai dalam melaksanakan tugas merupakan salah satu langkah terpenting untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai. Sebagai pimpinan, pemberian dukungan kepada pegawai merupakan salah satu bentuk partisipasi kepada pegawai hal tersebut dilakukan guna menciptakan hubungan dua arah antara pimpinan dan pegawai. Tugas yang diberikan kepada pegawai untuk diselesaikan secara tepat waktu merupakan harapan dari setiap pimpinan oleh karena itu sifat mampu mempengaruhi dan mendorong semangat kerja pegawai melaksanakan tugas sering dilakukan oleh tiap pimpinan.

Dinas Sosial Tenaga kerja dan Transmigrasi Kabupaten Sigi mempunyai beberapa program kerja yang harus diselesaikan setiap tahunnya, tentunya membutuhkan semangat kerja bagi pegawai dalam melaksanakan tugas tersebut. Pemberian dukungan yang dilakukan oleh pimpinan berupa pujian serta membangkitkan semangat kerja baik dalam melaksanakan tugas maupun sebelum melaksanakan tugas seperti pada apel pagi yang rutin dilaksanakan.

Pemberian instruksi kepada pegawai telah dilakukan terhadap pegawai, serta bagaimana pegawai mengambil inisiatif tentang permasalahan yang dihadapi hal ini berkaitan juga dengan pendelegasian sesuai dengan pembahasan sebelumnya. Instruksi

dan pendelagasian suatu tugas membutuhkan rasa mempengaruhi bagi pimpinan guna menciptakan motivasi kerja bagi pegawai yang diberikan tugas, oleh karena itu dibutuhkan kemampuan dari pimpinan untuk memberikan dukungan yang dapat mempengaruhi motivasi kerja pegawai. Beberapa hal yang sering dilakukan oleh pimpinan dalam memberikan dukungan kerja adalah : a) Konsultasi dengan orang-orang sebelum membuat perubahan, b)Jelaskan bahwa sebuah usulan bersifat sementara, b) Catat gagasan-gagasan dan saran-saran, b) Carilah cara-cara untuk membangun gagasan-gagasan dan saran-saran, c) Berbicaralah secara taktis dalam keprihatinan untuk menjadi saran, d) Dengarkanlah pandangan-pandangan orang yang menolak tanpa menjadi defensive, e) Coba untuk menggunakan saran dan hadapi keprihatinan, f) Perlihatkan penghargaan terhadap saran-saran.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil dari pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, serta melakukan analisis data yang diperoleh melalui observasi, wawancara dan dokumentasi yang terkait dengan pembahasan mengenai Analisi Kepemimpinan dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai Pada Dinas Sosial, Tenga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Sigi adalah gaya kepemimpinan partisipatif. Gaya kepemimpinan ini mampu memberikan kerjasama yang baik terhadap pegawai dengan pimpinan serta antar pegawai. Hal tersebut dilihat dari bagaimana konsultasi yang dilaksanakan pegawai bersama pimpinan dalam melaksanakan tugas ataupun pengambilan keputusan, pimpinan mendelegasikan wewenang kepada pegawai untuk dilaksanakan, serta pimpinan memberikan kesempatan kepada setiap pegawai untuk memberikan pendapat serta

ide terhadap kegiatan yang akan dilaksanakan.

Dengan penerapan gaya kepemimpinan partisipatif Kepala Dinas Sosial, Tenaga kerja dan Transmigrasi mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai dengan memberikan rasa kenyamanan dalam melaksanakan tugas serta memberikan rasa percaya diri dan tanggung jawab pegawai untuk melaksanakan tugas yang diberikan.

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan, maka saran dari peneliti adalah sebagai berikut ; Dalam pelaksanaan tugas pimpinan sebaiknya lebih memahami kemampuan pegawai dilihat dari sumber daya yang dimiliki, dalam menginstruksikan sebuah tugas kepada pegawai sebaiknya memberikan penjelasan terlebih dahulu kepada pegawai, hal tersebut dilakukan guna mengurangi tingkat kekeliruan dalam melaksanakan tugas serta pendelegasian wewenang yang diberikan haruslah sesuai dengan tugas dan fungsi seorang pegawai.

Untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sebaiknya dibentuk koordinator pengawas kinerja pegawai oleh pimpinan yang mempunyai tugas mengawasi pegawai dalam pelaksanaan kegiatan, serta pembuatan uraian kerja ataupun pimpinan selalu mengarahkan tugas dan fungsi pegawai dalam melaksanakan tugas sehingga dan memberikan dorongan kepada setiap pegawai untuk meningkatkan sumber daya yang dimiliki sehingga dalam pelaksanaan tugas terjadi pemerataan sumber daya pegawai sesuai dengan tugas dan fungsi masing – masing.

## **UCAPAN TERIMA KASIH**

Penulis mengucapkan terima kasih atas dukungan semua pihak sehingga artikel ini dapat terselesaikan dengan baik. Khususnya kepada dosen pembimbing Dr. Irwan Waris, M.Si. dan Bapak Dr. Sultan Zainuddin, M.Si.

## DAFTAR RUJUKAN

- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Gie, The Liang. (1995). *Efisiensi Kerja bagi Pembangunan Negara: Suatu Bunga Rampai Bacaan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Hasibuan malayu S.P. 2003. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktifitas*. Jakarta: Bumi.
- Hersey & Blanchard, 1982. *Kepemimpinan Birokrasi*. Terjemahan Habrani Pasolong. Alfa Beta Cetakan I Tahun 2008. Bandung.
- Hersey, Palul & Kenneth Blanchard, 1992. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber daya Manusia*, Erlangga. Jakarta.